



Interview mit Dr. Sebastian Hild, Geschäftsführer, Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH

Dr. Sebastian Hild (Geschäftsführer, Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH) ist Referent auf dem Branchenforum Loseblattwerke „Der Loseblatt-Verlag im Transformationsprozess: Innovative Produkt- und Vermarktungskonzepte“ der Akademie der Deutschen Medien am 16. März 2017 im Literaturhaus München.

Er hält einen Vortrag zum Thema „Vom Lehrer-Loseblattwerk zur Schüler-Software: Wie Sie mit Neuproduktentwicklungen Innovations- und Transformationsprozesse vorantreiben können“.

Mehr Informationen und Anmeldung: <http://loseblatt-konferenz.de/>

Dr. Hild, Sie haben begonnen, neben Printprodukten Softwareangebote für Ihre schulischen Zielgruppen zu entwickeln. Warum?

Raabe ist ein Verlag, der aktuell fast ausschließlich von Loseblattwerken lebt. Zwar sind unsere Abozahlen im Großen und Ganzen stabil, jedoch gehen wir nicht davon aus, dass das auf Dauer so bleiben wird. Daher haben wir uns auf die Suche gemacht nach Produkten und Geschäftsmodellen, die das Potenzial haben, in Zukunft eine wichtige Rolle in unserem Angebot zu spielen. Dabei content-getriebene Softwareangebote ins Visier zu nehmen, ist ja durchaus kein neuer Ansatz – für uns aber ein schlüssiger, da wir uns als Bildungsunternehmen verstehen, das schulische Lern- und Bildungsprozesse gestalten möchte. Und das wollen wir künftig eben nicht nur durch die Bereitstellung von Loseblattwerken zur Unterrichtsvorbereitung durch die Lehrer tun, sondern auch durch Software, die direkt den Unterricht gestalten kann.

Die Kundenbedürfnisse für Softwareprodukte sind andere als für Printprodukte. Mussten Sie Ihre Kunden und Ihre Bedürfnisse neu kennenlernen? Und wie haben Sie das gemacht?

Kunden sehen in der Tat anders auf ein Softwareprodukt als auf den reinen Inhalt, da der individuelle Arbeitsablauf der Kunden plötzlich eine viel größere Rolle spielt als bei reinen Contentprodukten. Für uns bedeutet das vor allem, dass wir jetzt und in Zukunft deutlich näher an den Kunden heranrücken müssen als bisher. Insbesondere müssen wir ein tieferes und aktuelles Verständnis für die großen und kleinen Herausforderungen entwickeln, denen sich unsere Kunden in ihrem beruflichen Alltag gegenübersehen. Wir sind hier noch im Prozess, wollen dieses Problem jedoch durch zusätzliche Freiräume für Kundenkontakte – Hospitationen, Interviews etc. – bei den Produktverantwortlichen einerseits und durch die Dezentralisierung von unternehmerischen Entscheidungen andererseits lösen. Ob diese Maßnahmen bereits genügen, wird sich in den nächsten Monaten zeigen.

Werden Sie jetzt alle Verlagsprodukte in Softwareangebote umwandeln, oder anders gefragt: Was für ein Portfolio muss ein moderner Fachverlag bieten?

Das ist eine gute Frage, die ich Ihnen nicht abschließend beantworten kann. Bei Raabe steht die Portfolioentwicklung am Anfang, noch besteht unser Angebot zum absolut überwiegenden Teil aus „Cash Cows“, unseren Loseblattwerken. Wir glauben, dass unsere Zielgruppe – Lehrer und Schulleiter – vergleichsweise konservativ in der Mediennutzung ist und daher Print auch auf längere Zeit bestehen wird. Wir glauben aber auch, dass neben diese Produkte neue digitale Angebotsformen treten müssen. Darunter werden Umwandlungen von Printprodukten wie zum Beispiel Datenbanken und Archive, teilweise mit interaktiven Anreicherungen, sein. Insbesondere suchen wir aber nach



tragfähigen Angeboten, die wirklich neu sind, und wir beginnen hier, verschiedene Ansätze auszuprobieren. Ich bin überzeugt, dass man hier viel experimentieren muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein – dabei ist es natürlich wichtig, Risiken und Investitionen sinnvoll zu steuern, um auch das unvermeidliche Scheitern von Projekten verkraften zu können.

Verlage können Verlagsprodukte erstellen, sind aber keine Softwareentwickler. Was müssen Sie ändern, um diese neuen Produktkategorien erstellen zu können?

Wir haben schnell gemerkt, dass unsere klassischen Strukturen bei der Entwicklung komplexer Softwarelösungen an ihre Grenzen stießen – und das, obwohl wir bei der eigentlichen Softwareanwendung mit einem Partner zusammenarbeiten und auf dessen bestehender Lösung aufgesetzt haben. Als Reaktion darauf haben wir zuerst unsere Hierarchie verschlankt, eine Zwischenebene entfernt und unseren Programmleitem die vollständige GuV-Verantwortung...

... also die Ergebnisverantwortung...

... übertragen. Wir wollen so die Entscheidungsprozesse beschleunigen und die unternehmerische Verantwortung für die jeweiligen Produktportfolien auf eine kundennähere, dezentrale Ebene verlagern. Daneben verstärken wir die Spezialisierung unserer Mitarbeiter in den Produktbereichen; neben die Redakteure, die wie bisher die Produktverantwortung für Printprodukte tragen, treten Produktmanager, deren Profil stärker in Richtung Projektmanagement und Business Development ausgerichtet ist. Hier bauen wir die interdisziplinäre Kompetenz auf, die wir dringend benötigen, um Softwareentwicklungsprojekte erfolgreich managen zu können.

Digitale Verlagsprodukte sind nicht nur eine Herausforderung für die Produktentwicklung, sondern auch für die Vermarktung. Wie haben Sie auf diese Herausforderung geantwortet?

Auch hier experimentieren wir und versuchen unterschiedliche Ansätze, zum Beispiel testen wir aktuell erstmals den persönlichen Vertrieb bei Multiplikatoren und auch einzelnen Schulen. Dies lässt sich vielversprechend an, letztendlich haben wir hier aber noch keine Zielstruktur erreicht. Daneben sind wir gerade dabei, unser Marketing von Grund auf neu auszurichten: weniger Abhängigkeit von tradierten Wegen wie Telefonmarketing, dafür eine stärkere Ausrichtung auf digitale Vermarktungsstrecken.

Ihr Vortrag auf dem Branchenforum Loseblattwerke heißt „Vom Lehrer-Loseblattwerk zur Schüler-Software: Wie Sie mit Neuproduktentwicklungen Innovations- und Transformationsprozesse vorantreiben können.“ Was wird Ihre Kernbotschaft sein?

Ich bin davon überzeugt, dass Neuproduktentwicklungen, die das gesamte Unternehmen herausfordern, eine große Chance in sich tragen: Sie haben eine Leuchtturmfunktion und schaffen so eine Veränderungsbereitschaft im Team, die notwendige Veränderungen von Prozessen und Strukturen oft erst ermöglicht.

Die Fragen stellte Interview Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner